

CRM: Wo bleibt der nachweisbare ROI?

Einschlägigen Studien zufolge, erfüllen über 50 Prozent aller CRM-Vorhaben nicht die in sie gesetzten Erwartungen. Die Mehrheit der Unternehmen weiss nicht einmal, inwieweit sich ihre Investition wirklich lohnt. Machen Sie die Wirtschaftlichkeitsanalyse.

→ VON ROMAN LENZ & MARIO PUF AHL

Die heutige Wirtschaftssituation ist durch hohe Komplexität gekennzeichnet. Deregulierung, Globalisierung und Digitalisierung haben zu einer Wettbewerbsverschärfung und einer zunehmenden Verbreitung von Unternehmensnetzwerken geführt. Nicht nur deshalb, sondern auch aufgrund von gesellschaftlichen Entwicklungen und der massgeblich durch das Internet geprägten, steigenden Markttransparenz lässt sich auf Kundenseite eine erhöhte Erwartungshaltung diagnostizieren.

Der Marktdruck hat für Unternehmen vieler Branchen zwischenzeitlich ein Niveau erreicht, das der jeweiligen Unternehmensleitung nur noch spärlichen Handlungsspielraum bei der Differenzierung – und damit bei Schaffung von Wettbewerbsvorteilen – zugesteht. Vor diesem Hintergrund sind strategische Herangehensweisen erforderlich, im Rahmen derer Customer Relationship Management (CRM) zusehends ins

Mario Pufahl ist Partner und Mitglied der Geschäftsleitung bei ec4u expert consulting. Er verfügt über mehr als zehn Jahre Projekterfahrung in der CRM-Konzeption und -umsetzung

Roman Lenz zeichnet bei der ec4u stellvertretend für den Bereich «Strategy & Business Consulting» verantwortlich. Seine Schwerpunkte liegen in der Umsetzung innovativer CRM-Konzepte und -Controlling-Instrumente → www.ec4u.ch

Zentrum unternehmerischen Handelns rückt. CRM versteht sich dabei als kundenorientierte Unternehmensstrategie mit dem Ziel, den Wert des Kundenstamms durch innovative Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte zu maxi-



«Investitionen werden in Millionenhöhe getätigt, ohne dass deren Wirtschaftlichkeit nachgewiesen wurde»

Mario Pufahl

mieren. Die Umsetzung und Verzahnung dieser Konzepte ist ohne durchgängige IT-Unterstützung heute nicht mehr denkbar. Dementsprechend prognostizieren Analysten für die kommenden Jahre ein weltweites Wachstum des CRM-IT-Markts von über 10 Prozent.

NACHWEIS VON WIRTSCHAFTLICHKEIT

Trotz der hohen strategischen Relevanz, geht die Umsetzung von CRM-Projekten nur selten mit dem erhofften Erfolg einher. Schätzungen des Marktforschungsinstituts Gartner zufolge liegt die Misserfolgsquote von CRM-Projekten gar bei 50 bis 70 Prozent. Schuld daran sind mehrere Faktoren, besonders häufig mangelt

es an einer realistischen Kosten-Nutzen-Bewertung im Rahmen eines Business Cases. Viele Unternehmen wissen dementsprechend nicht, inwieweit sich ihre Investition in CRM wirklich lohnt. Sie etablieren auch keine durchgängigen Steuerungs- und Kontrollmechanismen.

Investitionen in CRM-Software werden in Millionenhöhe getätigt, ohne dass deren Wirtschaftlichkeit im Vorfeld dezidiert nachgewiesen wurde.

Vor diesem Hintergrund ist die Erfolgsmessung von CRM in den letzten Jahren immer wieder diskutiert und mit der Frage nach dem Return on Investment (ROI) verbunden worden.

Die Messung von Customer Relationship Management als unternehmensweite Strategie ist ein zentrales Anliegen, das jedoch keinesfalls nur auf die Frage nach dem ROI reduziert werden darf. Vielmehr müssen alle Entscheidungen und Handlungen an (kunden-)wertsteigernden Aktivitäten ausgerichtet werden. In diesem Zusammenhang müssen auch die beeinflussbaren Stellhebel identifiziert und priorisiert werden. Nur so lässt sich ein systematisches Management kundenorientierter



Prozesse und damit der Erfolg eines Unternehmens nachhaltig sicherstellen. Dafür ist ein Business Case im Sinne einer umfassenden Bewertungssystematik erforderlich, der die Wirtschaftlichkeit bzw. den Erfolg des CRM abzubilden vermag.

BUSINESS CASE FÜR CRM

Der Business Case muss die zentrale Entscheidungsgrundlage für jedes CRM-Vorhaben sein und sollte mindestens die folgenden Bestandteile enthalten:

■ **Fit für übergeordnete Strategie:** Der Business Case als zentrales Bindeglied zwischen Strategieformulierung und -umsetzung ist methodisch nichts Neues, und entsprechende Standards sind in der Unternehmenspraxis vielerorts etabliert. Die Herausforderung liegt jedoch darin, zunächst einmal zu definieren, was überhaupt als CRM-Investition gilt und welche Erfolgsgrößen beeinflusst werden können. Für jedes CRM-Projekt muss entsprechend dargestellt werden, wie es sich in die übergeordnete Strategie eingliedert und welchen Beitrag es zur Erreichung der dort definierten Zielsetzungen leistet.

■ **Nutzenbewertung:** Neben dem strategischen «Fit» müssen die relevanten Nutzenkategorien dargestellt und bewertet werden. Grundsätzlich kann dazu eine Kategorisierung nach Umsatzsteigerungen (z.B. durch verbess-

ertes Cross Selling, gesteigerte Kundenloyalität etc.) und Kosteneinsparungen (z.B. durch automatisiertes Reporting, reduziertes Anrufvolumen im Callcenter etc.) vorgenommen werden. Die innerhalb dieser Kategorisierung identifizierten Nutzenkomponenten sind zwingend anhand ihrer Bewertbarkeit zu klassifizieren. Hintergrund ist, dass für einen belastbaren Business Case die Realisierungswahrscheinlichkeiten und Beträge (pro Geschäftsjahr) nur für diejenigen Nutzenkom-



«Die Misserfolgsquote von CRM-Projekten liegt laut Schätzungen von Gartner bei 50 bis 70 Prozent»

Roman Lenz

ponenten festgelegt werden sollten, die sinnvoll abschätzbar sind.

■ **Projektplanung und -organisation:** Die CRM-Realisierung sollte in mehrere Teilprojekte gegliedert werden, die möglichst unabhängig finanziell nachweisbaren Nutzen stiften können bzw. die identifizierten Nutzenkomponenten direkt adressieren. Bei der Priorisierung sollte der Erreichung kurzfristiger Erfolge («Quick

Wins») besondere Beachtung geschenkt werden, um ein hohes Commitment seitens des Top-Managements zu gewährleisten. Ferner sind die Aufbauorganisation inklusive der Aufgaben und Verantwortlichkeiten für das Projekt festzulegen sowie die Reportingstrukturen (Steuerungsinstrumente und Berichtszyklen).

■ **Wirtschaftlichkeitsanalyse:** Um schliesslich die Wirtschaftlichkeit eines CRM-Vorhabens ermitteln zu können, müssen der erwartete Nutzen (siehe Nutzenbewertung) sowie die Kosten (TCO) detailliert analysiert und quantifiziert werden. Wichtig bei der Analyse der Kostensituation ist, dass alle Kosten, die über den gesamten Lebenszyklus einer CRM-Lösung anfallen, Berücksichtigung finden. Dabei sollten neben Lizenz- und Wartungskosten auch Projektaufwendungen inklusive der Implementierung, Tests, Mitarbeiterschulungen, Roll-out sowie der Aufbau der Infrastruktur und die laufenden Betriebskosten bewertet werden.

TCO umfasst somit Kosten für die Technologie, die Prozesse sowie das Personal (intern, extern). Anhand der Gegenüberstellung und Integration der Gesamtnutzen- und Gesamtkostenkapitalwerte lässt sich schliesslich die Frage beantworten, ob sich die Einführung einer CRM-Lösung nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten lohnt und wenn ja, ab welchem Geschäftsjahr sich die Investition amortisiert.

■ **Messung der Zielerreichung:** Wie erwähnt, wird die kontinuierliche Messung der CRM-Zielerreichung häufig vernachlässigt. Zu diesem

Zweck muss ein adäquates Steuerungs- und Kontrollinstrumentarium (z.B. in Form eines Kennzahlensystems) erarbeitet werden, wobei für jede Nutzenkomponente messbare Kennzahlen zu definieren sind.

Damit lässt sich gezielt nachverfolgen, ob der prognostizierte Nutzen tatsächlich eintritt.

Die vorangegangenen Ausführungen machen deutlich, dass eine rein auf die CRM-Technologie fokussierte Kosten-Nutzen-Bewertung zu kurz greift. Nur ein umfassender Bewertungsansatz kann die eingangs erwähnte Misserfolgsquote in CRM-Projekten drastisch senken. ←